

**Толмачева Надежда Петровна**

магистрант

*Научный руководитель*

**Кузьмин Вячеслав Вячеславович**

канд. психол. наук, доцент

*Научный руководитель*

**Носов Алексей Владимирович**

канд. психол. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»

г. Москва

DOI 10.31483/r-167599

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТРУДОВОЙ СРЕДЫ И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА**

***Аннотация:** в статье рассматриваются психологические характеристики трудовой среды, значимые для мотивации сотрудников, включая психологический климат, организационное доверие, поддержку руководителя, автономию, воспринимаемую справедливость и психологическую безопасность. Актуальность доклада связана с тем, что в современной организационной среде устойчивость мотивации определяется не только системой стимулирования, но и качеством повседневного взаимодействия, которое может выступать предметом развития в рамках коучингового подхода. Автором обсуждается, каким образом коучинговые практики, ориентированные на развитие рефлексии, субъектной позиции, ответственности, качества коммуникации и поддерживающего стиля взаимодействия, могут способствовать формированию более ресурсной трудовой среды. Предполагается, что коучинговый подход может рассматриваться как инструмент усиления тех характеристик организационной среды, которые поддерживают внутреннюю мотивацию сотрудников и создают условия для их профессионального развития.*

**Ключевые слова:** трудовая среда, психологический климат, организационное доверие, поддержка руководителя, автономия, трудовая мотивация, коучинговый подход, коучинговое лидерство.

Автор выражает глубокую признательность руководству и профессорско-преподавательскому составу Российского государственного социального университета (РГСУ) за поддержку в проведении исследования. Особую благодарность за научное руководство, ценные консультации и помощь в подготовке публикации автор выражает канд. психол. наук, доценту В.В. Кузьмину, заведующему Лабораторией психологического консультирования, психофизиологии и психодиагностики, канд. психол. наук, доценту А.В. Носову, а также доценту Е.А. Гридасовой.

В современных организациях трудовая среда все в большей степени рассматривается не только как контекст выполнения рабочих задач, но и как значимый фактор благополучия сотрудников, их вовлеченности и устойчивости мотивации. Такой ракурс оправдан, поскольку организационная среда задает не только формальные условия труда, но и качество повседневного взаимодействия, доступность поддержки, предсказуемость требований и возможности профессиональной самореализации. В отечественной литературе это понимание связано с переходом от узкого рассмотрения удовлетворенности трудом к более широкому анализу благополучия сотрудника как сложного и многосоставного феномена. Так, А.Ю. Лисовская, С.В. Кошелева, Д.Н. Соколов и А.Ф. Денисов подчеркивают, что междисциплинарность проблематики обуславливает «сложность в концептуализации и самого понятия» благополучия, а также отражается в «разнообразии подходов к трактовке благополучия личности» [5, с. 94]. Авторы показывают, что благополучие сотрудника не сводится к эмоциональному состоянию или общей удовлетворенности, а должно пониматься как многокомпонентное образование, включающее субъективные и объективные, аффективные и когнитивные, а также гедонистические и эвдемонические измерения [5, с. 94–96]. Авторы отмечают, что «благополучие сотрудника – это состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит свой

вклад в развитие компании и общества в целом», при этом его базовыми компонентами названы физическое, психологическое, социальное и финансовое благополучие [5, с. 93].

Международная литература последних лет в целом подтверждает и расширяет эту логику. В систематическом обзоре А. Пандей, М. Махешвари и Н. Малик благополучие сотрудника рассматривается как результат действия многоуровневых организационных факторов, а сам исследовательский массив анализируется через систему предшествующих условий, медиаторов и модераторов. Авторы показывают, что современное поле исследований уходит от линейных объяснений и рассматривает благополучие как эффект взаимодействия факторов разных уровней, включая организационные условия, практики управления и особенности рабочего опыта сотрудника; обзор опирается на синтез 102 рецензируемых исследований, что делает этот вывод достаточно надежным [15]. Такой подход методологически важен для нашей статьи, поскольку позволяет рассматривать мотивацию сотрудников не как автономное индивидуальное свойство, а как динамический результат включенности человека в определенную организационную среду.

Коучинг в этом контексте не случаен, поскольку он все чаще обсуждается не как частная технология сопровождения, а как научно осмысляемый подход к развитию тех характеристик рабочей среды, которые поддерживают благополучие и мотивацию. Н.В. Антонова и Е.А. Наумцева отмечают, что коучинг, несмотря на растущую популярность, в научном отношении еще долго воспринимался как область с ограниченной доказательной базой, однако современные исследования позволяют «выделить вполне научные основания и превратить коучинг в доказательную практику» [1, с. 95]. Существенно и то, что в рамках психологии коучинга акцент делается именно на психологических механизмах эффективности коучинга, а не только на его прикладной полезности. При этом сама психология коучинга определяется через ориентацию на «повышение психологического благополучия и результативности в сфере личной жизни и работы» [1, с. 95]. Иначе говоря, коучинговый подход теоретически релевантен именно там, где требуется

развивать поддерживающее взаимодействие, субъектную позицию и внутренние ресурсы сотрудника.

Эта линия получает дополнительное подтверждение в международных обзорах. В метаанализе Джей Эй Кэннон-Бауэрс и соавт. показано, что коучинг за последнее десятилетие стал одной из наиболее быстро растущих интервенций, направленных на повышение эффективности в организациях, притом что сама область все еще нуждается в дальнейшем теоретическом и эмпирическом уточнении. Авторы приходят к выводу, что это связано с позитивными организационными результатами, но для развития науки о коучинге необходимо яснее описывать механизмы его действия, условия применения и типы эффектов [10].

В данной статье трудовая среда рассматривается через совокупность социально-психологических и организационно-психологических характеристик, значимых для мотивации сотрудников. К ним отнесены психологический климат, организационное доверие, поддержка руководителя, автономия, воспринимаемая справедливость и психологическая безопасность. Такой подход представляется обоснованным, поскольку перечисленные характеристики описывают не отдельные изолированные параметры организации, а повседневный опыт сотрудника внутри нее: то, как он воспринимает качество взаимодействия с коллегами и руководителем, степень поддержки и признания, свободу действий, предсказуемость и справедливость организационных правил, а также возможность работать без постоянного напряжения и угрозы межличностного или профессионального ущерба. В этом смысле трудовая среда выступает не только как совокупность внешних условий труда, но и как психологически переживаемое пространство, в котором складываются мотивационные установки, отношение к работе и субъективная оценка собственного благополучия [5, с. 93–96].

Подобная трактовка согласуется с отечественными исследованиями благополучия сотрудников. А.Ю. Лисовская, С.В. Кошелева, Д.Н. Соколов и А.Ф. Денисов подчеркивают, что благополучие сотрудника не может быть сведено к одному измерению, поскольку включает физическое, психологическое, социальное

и финансовое благополучие [5, с. 93]. Это особенно важно для анализа мотивации, так как ее устойчивость определяется не только внешним стимулированием, но и тем, насколько рабочая среда поддерживает психологическое равновесие, социальную включенность и возможность продуктивной самореализации. Эмпирические данные М.В. Павловой, С.И. Резниченко, М.М. Дзюбенко и С.К. Нартовой-Бочавер дополнительно показывают, что даже конкретные характеристики офисной среды, такие как внутренние коммуникации, эргономичность, свобода действий на рабочем месте и связанность работы с профессиональным нарративом сотрудника, вносят позитивный вклад в личное, семейное и организационное благополучие работников [7, с. 9–10]. Следовательно, для анализа мотивации необходимо учитывать не только управленческие решения в узком смысле, но и более широкий контур среды, в которой сотрудник ежедневно действует и интерпретирует свой трудовой опыт.

С этой точки зрения значим и уровень организационной практики. Н.А. Вукович показывает, что современные корпоративные программы благополучия сотрудников являются «активно развивающимся инструментом управления персоналом и эффективностью компании», а их отличительной чертой становится индивидуальная оценка уровня благополучия сотрудника и мониторинг соответствующих показателей [2, с. 37–45]. Для настоящей статьи это принципиально, поскольку позволяет рассматривать благополучие и характеристики трудовой среды не как второстепенный социальный фон, а как управляемую область, связанную с эффективностью организации. Международный обзор А. Пандей, М. Махешвари и Н. Малик в свою очередь, подтверждает, что благополучие сотрудников целесообразно анализировать как результат действия многоуровневых факторов, включающих особенности организационной среды, управленческие практики и характеристики рабочего опыта сотрудника [15]. Поэтому обращение к психологическому климату, доверию, поддержке руководителя, автономии, справедливости и психологической безопасности в рамках одной модели не яв-

ляется искусственным расширением предмета, а отражает реальную многослойность тех условий, в которых формируется и поддерживается трудовая мотивация.

Особое место в структуре психологических характеристик трудовой среды занимает психологический климат, поскольку он выступает не фоновым сопровождением трудовой деятельности, а той средой, в которой сотрудник непосредственно переживает свою работу, оценивает качество взаимодействия, уровень поддержки и собственную включенность в общее дело. В этом смысле правильно рассматривать климат как показатель не только текущего состояния коллектива, но и его мотивационного потенциала. Так, А.В. Михайлова подчеркивает, что социально-психологический климат следует понимать как «совокупность устойчивых межличностных отношений, эмоциональной атмосферы, уровня доверия, взаимопонимания и сплоченности между сотрудниками», определяющих общее психологическое состояние коллектива [6]. При этом автор специально отмечает, что благоприятный климат влияет на «степень вовлеченности, ответственности, инициативности и удовлетворенности трудом», а в итоговом выводе прямо указывает, что его следует рассматривать «не просто как характеристику текущего состояния коллектива, а как стратегический ресурс, определяющий уровень мотивации, удовлетворенности трудом и продуктивности сотрудников» [6].

Эта логика подтверждается и в других исследованиях. В работе, посвященной влиянию социально-психологического климата на мотивацию и производительность сотрудников, подчеркивается, что для достижения устойчивого роста и производительности необходим «позитивный и поддерживающий контекст», а восприятие организационной эффективности связано с тем, как сотрудники оценивают производительность, адаптивность и гибкость своей организации [Кадырова и др., 2023]. Иначе говоря, благоприятный климат создает условия, в которых мотивация перестает быть исключительно реакцией на внешнее стимулирование и начинает опираться на чувство включенности, поддержки и организационной согласованности. В международном обзоре Р.К. Донг, Х. Ли и Б.Р. Эрнан

эта линия расширяется через категорию психологической и психосоциальной безопасности: авторы показывают, что психологическая безопасность являются существенными условиями удовлетворенности работой, то есть связаны не только с субъективным комфортом, но и с рабочей результативностью [11].

Не менее важен и другой аспект: неблагоприятный климат подрывает мотивационный ресурс сотрудников, повышая риск профессионального истощения. На материале промышленной компании В.И. Кабалина, М. Джокич и О.А. Чеглакова показали, что факторы организационного климата значимо связаны с компонентами выгорания, причем «трансформационное лидерство» обнаруживает наибольшую значимость, а успешный менеджмент по направлениям лидерства и организации труда сопровождается снижением уровня эмоционального истощения [3]. Авторы также отмечают, что ряд характеристик климата, включая безопасность, организационную ясность и этические нормы, позитивно влияет на восприятие сотрудниками собственной профессиональной роли и отношений с коллегами [3]. Следовательно, психологический климат следует понимать как одну из базовых характеристик трудовой среды, через которую организация может либо поддерживать внутреннюю мотивацию, производительность и устойчивость персонала, либо, напротив, способствовать нарастанию демотивации и истощения.

При этом психологический климат не возникает сам по себе, поскольку в значительной степени формируется через стиль управленческого взаимодействия, прозрачность коммуникации, качество обратной связи и уровень организационного доверия. В исследовании Л.П. Караваевой и Л.В. Тарасовой показано, что доверие в организации выступает предиктором психологического благополучия сотрудников, причем особенно значимым оказывается аспект заботы [4, с. 78–84]. Это важно для настоящей темы, поскольку доверие задает не только эмоциональный фон взаимодействия, но и субъективное восприятие организации как поддерживающей или, напротив, отчуждающей среды. Близкий вывод получают С.В. Чегринцова и В.Н. Чегринцова, показавшие, что в коллективе, где доминирует коллегиальный стиль управления, создаются предпосылки для более

высокого субъективного благополучия работников, а сам стиль управления связан с социально-психологическим климатом, удовлетворенностью трудом и мотивацией персонала [9, с. 248–259].

Международные исследования позволяют точнее показать механизм этого влияния. В экспериментальном исследовании, основанном на теории самодетерминации, установлено, что обучение руководителей поддержке базовых психологических потребностей сотрудников приводит к росту удовлетворенности этих потребностей и автономной мотивации, а также к снижению амотивации [13]. В более поздней работе показано, что поддержка руководителем потребностей в автономии, компетентности и связанности положительно связана с автономной мотивацией к обучению, причем это влияние опосредуется удовлетворением соответствующих потребностей работника [12]. Следовательно, доверие и поддержка руководителя можно рассматривать как характеристики трудовой среды, особенно чувствительные к коучинговому формату лидерства, поскольку именно коучинговое взаимодействие делает акцент на заботе, развивающей обратной связи, поддержке субъектности и создании условий, в которых сотрудник воспринимает рабочую среду как безопасную и поддерживающую его внутреннюю мотивацию.

Переходя к коучинговому подходу, важно развести два тезиса. С одной стороны, имеющиеся исследования не дают оснований утверждать, что коучинг уже доказанно преобразует всю организационную среду целиком. С другой стороны, как отечественные, так и зарубежные работы позволяют рассматривать коучинговый подход как инструмент, способный усиливать отдельные характеристики трудовой среды, значимые для мотивации сотрудников. Н.В. Антонова и Е.А. Наумцева прямо указывают, что коучинг «в научном отношении все еще остается областью с недостаточной доказательной базой», однако «последние исследования коучинга... позволяют выделить вполне научные основания и превратить коучинг в полезную практику» [1, с. 94]. При этом в фокусе психологии коучинга находятся именно психологические механизмы его эффективности, а не

только общий прикладной эффект [1, с. 94–95]. В отечественной литературе коучинговый подход также рассматривается как стиль управления персоналом и как направление, имеющее практические перспективы для управленческого взаимодействия [8].

Для настоящей статьи это особенно важно, поскольку коучинговый подход логично связывать не с абстрактным «улучшением организации вообще», а с развитием более конкретных параметров среды: качества коммуникации, доверия, поддерживающего стиля руководства, субъектной позиции сотрудника и его автономии. В метаанализе показано, что после исключения выброса «общий эффект от коучинга был положительным и имел умеренный эффект», причем положительный эффект сохранялся по разным типам исходов [10]. В более позднем систематическом обзоре подчеркивается, что современная повестка исследований сосредоточена на условиях эффективности коучинга и на тех механизмах, через которые он влияет на организационные и индивидуальные результаты [16]. Это позволяет рассматривать коучинговые практики как форму развивающего управленческого воздействия, где вопросы, рефлексия и совместный поиск решений частично вытесняют директивность и тем самым меняют сам характер повседневного взаимодействия в организации.

Содержательно коучинговый формат лидерства особенно значим там, где требуется усиление автономии и внутренней мотивации сотрудников. Исследование, выполненное в логике теории самодетерминации, показывает, что среда, поддерживающая автономию, способствует удовлетворению базовых психологических потребностей сотрудников в автономии, компетентности и связанности. Именно через это усиливаются позитивные рабочие эмоции и формируются более продуктивные формы активности [17]. Авторы прямо отмечают, что автономно поддерживающая организационная среда [17]. Поэтому для нашей темы автономия важна не как изолированная привилегия сотрудника, а как характеристика среды, в которой работник получает возможность действовать более осмысленно, самостоятельно и ответственно. Коучинговый подход оказывается

здесь релевантным потому, что поддерживает рефлексию, расширяет пространство выбора, укрепляет субъектную позицию и снижает зависимость мотивации от чисто внешнего контроля.

Наконец, эмпирические данные о коучинге позволяют точнее описать, как именно подобное взаимодействие связано с рабочим поведением сотрудников. В исследовании, посвященном влиянию коучинга на инновационное рабочее поведение, подчеркивается, что руководители, использующие подобный стиль, побуждают сотрудников переосмысливать способы работы, применять собственные способности для выработки новых решений [14]. Тем самым коучинговый подход может быть понят как способ усиления тех характеристик трудовой среды, которые поддерживают мотивацию сотрудников: доверия, качественной коммуникации, автономии, ощущения безопасности и включенности в совместное решение задач. Именно в таком, более осторожном и научно корректном смысле коучинг может рассматриваться как перспективный инструмент развития ресурсной трудовой среды, а не как универсальное средство ее тотального преобразования.

Коучинговый подход дает возможности не для прямого и одномоментного изменения всей трудовой среды, а для развития тех ее характеристик, которые наиболее тесно связаны с повседневным взаимодействием сотрудников и руководителей. Прежде всего речь идет о психологическом климате, организационном доверии, поддержке руководителя, автономии, воспринимаемой справедливости и психологической безопасности. С этой точки зрения коучинг значим не как универсальная управленческая технология, а как способ перестройки самого характера профессиональной коммуникации.

Во-первых, коучинговый подход способствует улучшению психологического климата, поскольку ориентирован на диалогичность, уважение к позиции сотрудника, совместный поиск решений и снижение избыточной директивности. В результате взаимодействие в коллективе становится менее напряженным, а рабочая среда воспринимается как более поддерживающая и предсказуемая. Во-

вторых, коучинговый формат усиливает организационное доверие, так как предполагает внимание к сотруднику, признание его субъектности, развитие ответственности и открытость обратной связи. Именно через такие практики формируется переживание руководителя не как контролирующей, а как развивающей фигуры.

В-третьих, коучинговый подход расширяет возможности поддержки со стороны руководителя. Поддержка в данном случае понимается не как патернализм, а как создание условий, в которых сотрудник получает возможность осмысливать свои задачи, видеть ресурсы, формулировать цели и принимать более самостоятельные решения. Отсюда вытекает и следующая значимая возможность коучинга – развитие автономии. Коучинговое взаимодействие строится на вопросах, рефлексии и совместном анализе ситуации, поэтому оно способствует укреплению внутренней позиции сотрудника, повышению осмысленности действий и уменьшению зависимости мотивации от внешнего контроля.

Кроме того, коучинговый подход может усиливать воспринимаемую справедливость организационной среды. Это происходит тогда, когда решения, ожидания и критерии оценки становятся более прозрачными, а коммуникация между руководителем и сотрудником – более понятной и уважительной. В таком случае сотрудник воспринимает организационные процессы как менее произвольные. Наконец, коучинговый стиль лидерства способствует развитию психологической безопасности, поскольку снижает страх ошибки, поддерживает возможность высказывания собственной позиции и делает рабочее взаимодействие менее угрожающим для самооценки и профессиональной идентичности сотрудника.

Таким образом, возможности коучингового подхода связаны прежде всего с тем, что он позволяет развивать поддерживающие характеристики трудовой среды через изменение управленческого поведения, качества коммуникации и характера обратной связи. Именно в этом смысле коучинг может рассматриваться как перспективный инструмент формирования более ресурсной среды, способствующей устойчивой мотивации сотрудников.

### ***Список литературы***

1. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. – Т. 11. №1. – С. 94–103. DOI 10.17759/jmfp.2022110109. EDN SYKMTK
2. Вукович Н.А. Корпоративные программы благополучия сотрудников: современные подходы и перспективы развития / Н.А. Вукович // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2024. – №2 (52). – С. 37–45. DOI 10.18799/26584956/2024/2/1771. EDN NNOITA
3. Кабалина В.И. Организационный климат и выгорание сотрудников промышленной компании / В.И. Кабалина, А. Джокич, Л.М. Чеглакова // Российский журнал менеджмента. – 2023. – №2. – С. 228–254. DOI 10.21638/spbu18.2023.204. EDN XSEJAZ
4. Караваева Л.П. Доверие в организации как фактор психологического благополучия ее сотрудников / Л.П. Караваева, Л.В. Тарасова // Общество: социология, психология, педагогика. – 2025. – №8. – С. 78–84. DOI 10.24158/spp.2025.8.9. EDN JQVFUR
5. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике / А.Ю. Лисовская, С.В. Кошелева, Д.Н. Соколов, А.Ф. Денисов // Организационная психология. – 2021. – Т. 11. №1. – С. 93–112. EDN ECDENH
6. Михайлова А.В. Влияние социально-психологического климата коллектива на мотивацию сотрудников / А.В. Михайлова // Вестник науки. – 2025. – Т. 3. №10 (91). – С. 581–592. EDN QATLMC
7. «Здоровый» офис как фактор психологического благополучия работников / М.В. Павлова, С.И. Резниченко, М.М. Дзюбенко, С.К. Нартова-Бочавер // Организационная психология. – 2025. – Т. 15. №1. – С. 9–29. DOI 10.17323/2312-5942-2025-15-1-9-29. EDN EТОКАG
8. Толкунова Е.Г. Коучинговый подход к управлению персоналом: проблемы и перспективы / Е.Г. Толкунова // Economics. – 2017. – №7 (28). – С. 21–24.
9. Чегринцова С.В. Влияние стиля управления на уровень субъективного благополучия сотрудников образовательной организации / С.В. Чегринцова, В.Н.

Чегринцова // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2025. – №1. – С. 248–259. DOI 10.26456/2219-1453/2025.1.248-259. EDN RLBGCD

10. Cannon-Bowers J.A. [et al.]. Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching // *Frontiers in psychology*. 2023. Vol. 14. T. 1204166.

11. Dong R.K. [et al.]. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda // *Journal of safety research*. 2024. Vol. 91. Pp. 1–19. DOI 10.1016/j.jsr.2024.08.001. EDN KOHDUY

12. Hein V., Urban K. The relationship between perceived leader support and autonomous motivation to learn in the workplace // *Vocations and Learning*. 2025. Vol. 18. No. 1. P. 16. DOI 10.1007/s12186-025-09370-9. EDN OWYJAO

13. Kaabomeir N. [et al.]. How supervisors can support employees' needs and motivation? an experimental study based on SDT // *Current psychology*. 2023. Vol. 42. No. 20. Pp. 17206–17218. DOI 10.1007/s12144-022-02922-5. EDN UHPLGB

14. Pajuoja M., Viitala R., Henttonen K. Supporting innovating employees: how managerial coaching affects four dimensions of innovative work behavior // *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19. No. 9. Pp. 2937–2958.

15. Pandey A., Maheshwari M., Malik N. A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda // *Acta Psychologica*. 2025. Vol. 258. P. 105080. DOI 10.1016/j.actpsy.2025.105080. EDN BMVUWY

16. Plotkina L., Sri Ramalu S. Determinants and trends of executive coaching effectiveness in post-pandemic era: A critical systematic literature review analysis // *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. No. 3. Pp. 2067–2105.

17. Ye L., Li Y., Zhang N. The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: A self-determination theory perspective // *Plos one*. 2025. Vol. 20. No. 5. P. e0322184. DOI 10.1371/journal.pone.0322184. EDN DWRHPO